

102 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等考試

類 科：教育行政

科 目：教育行政學

一、我國高等教育所採行的是高學費還是低學費政策？試就近年來的爭論說明你對採行高學費、合理學費或低學費的看法？

【擬答】：

(一)高學費還是低學費政策爭論

1. 低學費論點：高等教育由於非屬於國民義務教育的範圍，基於受益者付費原則，學生必須繳交學雜費，以支付部份教育成本。且台灣地區公私立大學學雜費比值逐漸縮短，從 1999 年實施彈性學雜費方案以來，各大學並無因此而大幅調漲學雜費；與國際大學比較，台灣並非高學費國家。
2. 高學費論點：反對提高者常以抗議行動抵制學雜費的調漲，主要原因在於大學學雜費的調漲幅度將造成學生及家庭之沉重負擔。

(二)採行高學費、合理學費或低學費的看法

楊朝祥(民 92)指出大學學雜費的高低，不僅要考慮到學費金額的高低，更必須以國民的平均收入或每戶可以支配的所得作為考量的因素、教育的品質、入學方式作為考量。

1. 高學費：教育部高教司宣布「高學費政策」—「衡諸教育發展趨勢及基於使用者付費原則，未來學費順勢合理反映教育成本」；周祝瑛（無日期）高等教育學雜費的收費標準可以參考以下的觀點，如：高等教育是否為公共服務或社會責任的概念？或者高等教育是準公共財？具有不可分割與排他性的特性？高等教育是否同時兼具投資與消費的觀點，必須滿足人民的需求，又能提升國民的水準？
2. 合理學費：高希均認為「合理學費」應：(1)公立大學調高的部分，政府應該全額津貼清寒學生；(2)私校調高後，政府應津貼公私立大學學費差距給清寒學生；(3)除最高所得家庭子弟，其餘學生都可得到教育貸款。
3. 低學費：反高學費聯盟與勞工陣線共同提出訴求：(1)比照軍公教補助學費，短期依照公平原則比照軍公教，直接給予學生經濟上的補助；(2)建立平等資源的教育制度，即讓所有願意學習的人，能夠在沒有經濟因素的限制下，順利享有充分的教育；(3)向高收入者及資本家財團課徵教育稅，「使用者付費」需讓「使用」各級學校畢業生的資本家負擔教育成本，課徵教育稅以達社會公平原則。

張國偉、何明修（2007）逐年調高大學教育學雜費，但卻未真正解除學費管制，因此整個高等教育學雜費政策需要被重新檢討，並針對解除私校管制、學費自由化、增加就學貸款、獎助學金、工讀金的設立來幫助弱勢學生就讀，使真正需要減輕負擔的對象加以貸款、獎學金甚至補助的制度。

【本文參考：張國偉、何明修（2007）。半調子的新自由主義：分析台灣的高等教育學費政策與爭議。教育與社會研究，12，73-112。】

二、道德領導的意義與內涵為何？教育行政領導如何實踐道德領導？請說明你的看法。

【擬答】：

(一)道德領導的意義與內涵

1. 意義：吳清山、林天祐（民 92）指出道德領導又稱倫理領導（Ethical Leadership），係指以道德權威為基礎的領導；就是領導者基於正義與善的責任感和義務心來領導部屬，部屬亦因領導者的正義與善而勇於任事，進而發揮領導的效能。因此，道德領導超越了科層領導，可以產生附加價值的領導效果，使組織成員願意投入與奉獻，為達成組織目標而奮鬥不懈。

2. 內涵

美國學者余糾凡尼（Sergiovanni）在 1992 年著作《道德領導：達到學校改進之心》首

公職王歷屆試題 (102 地方政府特考)

先倡導，提出道德領導三個層面，包括道德之手（領導風格）、道德之心（領導信念、價值與願景）、道德之腦（現實生活中領導作法）。

(一)道德領導的實施

Sergiovanni 提出道德領導的實施作法分為以下五點：

1. 具有批判倫理精神：領導者應具有批判倫理精神 (Ethic of Critique)，對於組織與自己不合理的地方，愈勇於理性批判檢討，找出問題、原因，對症下藥。身為領導者應存有永續改進的觀念，隨時接受新的知識，反省實踐的心靈活動，如：質疑、反省、解放與重建，均具有倫理批判精神。
2. 落實正義倫理基礎：道德與正義是一體二面，正義倫理 (Ethic of Justice) 是貫通道德領導最重要的基石。實施道德領導者必須確實落實正義倫理，秉持公正理性原則，唯有道德領導者行為合乎倫理正義，才是真正道德領導。
3. 發揮關懷倫理責任：關懷倫理 (Ethic of Caring) 是完成組織任務過程中，道德領導應對成員關心照顧，亦應關心成員的需求和福祉，給予適度尊重、支持與鼓勵；關懷倫理強調關心與熱愛，重視成員思考與感受，強調對人應盡的責任。
4. 基於倫理道德做好選擇：道德領導者在遇到各方觀點與要求相互衝突、對錯模糊不清時，必須運用理性與經驗，秉持倫理道德規準，做出最佳與合適的道德判斷。道德領導者平時應訓練自己為遵紀重法的人、積極參與教育活動、接觸社會規範與法令、培養獨立、秉公判斷之能力。
5. 重建道德與專業權威：經由個人與社會利益相互結合，保障個人與社會共同發展，以社會規範、道德與專業權威，代替傳統領導模式，共同培養組織上下具有工作的熱忱與使命感。

謝文全 (民93) 提出道德領導實施除上述做法，還提及培養領導者以身作則、建立組織倫理環境、發揮替代領導功能等做法。

【本文參考：顏童文 (民91)。中部四縣 (市) 國民小學校長道德領導之研究。國立暨南國際大學碩士論文。】

三、「品質管理」(quality management, QM) 中有所謂的 PDCA 循環，此種循環如何運作？在行政運作中如何透過此理念推動教育品質的改善？請申論之。

【擬答】：

學者 Deming 所提全面品質管理的精髓在提供組織內外顧客持續的品質改善與服務，以思患預防的哲學為基礎，透過全體集體參與、團隊合作，不斷改善至品質第一的目標。「全面」是指組織所有成員、制度、過程與任務，而必須是持續改善的過程，「品質」使組織內外顧客都達到滿意的目標，「管理」指組織中所有人員職務與角色均是自身任務管理者。

(一)PDCA 循環

1. 意義：戴明在 1950 年提出確保計畫形成，必須經過 PDCA 過程，即「計畫 (Planning) → 執行 (Do) → 檢核 (Check) → 修正 (Action)」，提昇執行過程與結果可行性，又稱戴明循環圈。計畫包括目標設定、達成目的的方法與步驟；執行組織成員教育訓練、執行相關品質計畫；檢核針對執行結果檢查、瞭解組織品質變異情況；修正或行動針對影響品質問題緊急補救措施，分析問題原因採取相關對策防止問題再度出現。
2. 基本理念有：①顧客至上；②品質承諾；③持續改進；④事先預防；⑤全體參與；⑥資料基礎。近來成為提昇學校績效的具體經營方向之一，教育機關養成追求品質文化，透過 PDCA 循環，長期累積逐漸內化的日常思維習慣，自然形成持續改進追求品質之校園組織文化。

(二)行政運作中如何透過此理念推動教育品質的改善

1. 顧客導向：此處所謂之顧客係指教育服務的接受者，包括內部顧客（如：教師、學生、家長）和外部顧客（如：社區人士、工商企業界）。組織在以顧客為導向的原則下，應持續提供符合顧客需求的服務和產品，也惟有顧客滿意，如此的產品和服務才有品質可言。
2. 事先預防：學校組織應採取「錯誤可事先設計予以消除」之態度，經由嚴格控管學校組

公職王歷屆試題 (102 地方政府特考)

織運作的每個環節而把失誤減到最低，並主動積極探索影響教育歷程和成果的不良因素，以達到品質保證的要求。

3. 全面參與：在全面參與之團隊合作取向下，學校組織應重視內、外部的溝通與協調，並整合各項有利資源（如：人力、物力等），建立教育「夥伴關係」（Partnership），促使全員均有追求高品質的共識。
4. 訓練：學校應鼓勵教師不斷自我學習與創新，支持教師研究新的教育理念和方法，並提供一套完整的進修計畫，提昇教師專業能力與知識。
5. 改進：學校必須永無止境地改進缺失，才能維持教育品質於不墜，並應檢視教育過程中有那些作法是不完善的，以及追蹤各項工作的執行進度，以研訂改進措施，確實做好每一項教育過程的品質保證。
6. 管理：學校行政工作應建立明確的處理程序，採量化和質性的管理策略，並對有關資料進行分析，找出造成缺點的原因，據以消除障礙。
7. 承諾：學校組織必須營造追求高教育品質的氣氛，讓所有人員瞭解全面品質管理系統下的管理責任；校長本身必須先認同並全面推動品管工作，以促使行政人員、教師、家長等一起對提昇教育品質共同承諾。

四、教育人力資源管理是一項重要工作，如何擬定教育組織的人力資源管理改善方案？請依擬定計畫應遵循的原則與主要內容加以說明。

【擬答】：

(一)人力資源管理（Human Resource Management；HRM）意義

1. 以科學的方法，透過計畫、執行及評鑑的過程，將組織內的所有人的資源作最適當的保護、開發、維持及活用，來達成組織目標的過程，稱為人力資源管理。
2. 范熾文（民 93）人力資源管理係組織成員之招募、培訓、發展的管理歷程，以達人盡其才的目標。換言之，HRM 係組織以科學之方法，做好人力開發工作，以人性觀點來提昇成員知能、能力，使成員產生承諾感，進而提昇組織效能。

(二)擬定教育組織的人力資源管理改善方案

1. 計畫緣起與依據：

- (1) 計畫名稱：「學校專案管理人力資源發展計畫」。
- (2) 計畫緣起：描述計畫背景、目的與動機。瞭解學校的人力資源現況與實際的運作現況、檢視學校人力資源有效落實執行狀況、檢視績效管理與薪酬管理。
- (3) 計畫依據：訂定本計畫的法令、決議依據。

2. 計畫目標：簡述達成計畫後的目的，分項清楚具體描述目標的內涵；專案利害關係人的意見整合共識，擬定各項學校專案管理的營運計畫，藉以實踐計畫達成教育目標與願景。

3. 計畫原則：描述本計畫擬定與執行所需原則，原則必須考量實務可行性與理想性。

4. 計畫方案項目：列出完成計畫或達成計畫目標的可行方案，必須與前述原則與目標符合。

5. 計畫執行：

- (1) 預測環境因素與評估本身資源。學校專案管理現有人力的職能盤點，並與人力職能需求與基準進行差異比較與評價，確定目前學校執行專案管理現有人力職能的缺口，進而擬定學校專案管理人力資源發展的後續作業流程。
- (2) 發展各種可行方案與優先順序。包括①學校人力資源規劃：評估現存組織人力在質與量方面之適當與否；②學校人力資源取得：透過各種媒介，吸引及甄選優秀教師；③學校人力資源發展：透過訓練學校機制，提昇人力素質；④學校人力資源報酬：建立績效導向之薪資、福利制度；⑤學校人力資源維護：以激勵、溝通、領導來建立和諧人際關係。
- (3) 專案管理人力培訓的課程校學方案，內容應包含培訓目標、培訓方法、培訓時程、師資遴選條件、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境。

6. 計畫評鑑：敘述本計畫的評鑑方式、評鑑相關組織、評鑑時程、評鑑後獎勵措施與改善

公職王歷屆試題（102 地方政府特考）

方式。定期的針對學員的建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等，進行課後檢討紀錄及審查檢討改善機制。

7. 計畫經費：計畫經費數額，包括總經費與分項經費，經費來源（包括政府預算、募款、補助、贊助單位）。
8. 計畫預期效益。

公 職 王